



مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"

اسم الكاتب: د. محمود طيوب، د. رمضان درويش، محمود حسن حسين

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4287>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/16 16:53 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



تقييم أداء مدير مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية

الدكتور محمود طيوب*

الدكتور رمضان درويش**

محمود حسن حسين***

(تاریخ الإیداع 8 / 5 / 2011. قُبِل للنشر في 15 / 6 / 2011)

□ ملخص □

يتناول هذا البحث تقييم أداء مدير المدارس في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوقف على واقع عمل المدير الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في عملية التطوير والتحسين المستمر للأداء في الوقت الذي أصبحت فيه هناك حاجة ماسة وملحة للجودة الشاملة في التعليم وإدارتها والرقابة عليها لنهاية التعليم والمجتمع، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تقييم الأداء تضمنت عمل مدير المدرسة من خلال أربعة مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي، وبعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضعف المستوى الإداري من ناحية عدم وجود معايير واضحة ومحددة في تقييم عمل اللجان المدرسية.
- ضعف المستوى الفني من ناحية تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية، والإشراف التربوي والتقويم.
- ضعف المستوى الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتنظيم برامج اجتماعية لتعزيز العلاقة بين المعلمين والطلاب.
- ضعف المستوى الإبداعي من ناحية التجديد والابتكار.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء، التقويم، مدارس التعليم العام، مدير المدرسة.

*أستاذ - قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

**أستاذ مساعد - قسم التقويم والقياس - كلية التربية - جامعة دمشق - دمشق - سورية.

***طالب دراسات عليا (دكتوراه) - قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

Evaluation of Governmental Education Schools Managers Performance Within framework of Total Quality Management Principles "A Field research for Lattakia City"

Dr. Mahmoud Tayyoub*

Dr. Ramadan Darwiech**

Mahmoud Hasan Hussein***

(Received 8 / 5 / 2011. Accepted 15 / 6 / 2011)

□ ABSTRACT □

This research studies evaluation of governmental education schools managers performance within framework of Total quality management principles, by studying real manager work, that it is considered as the strong base in development and continuous process of the performance, and at the same time it is the real need for the total quality in the education and its management and censorship, for raising it and the society. For achieving these goals, we designed a performance evaluation form; it has included the work of manger through, four levels: Managerial level, technical level, social level, creational level. After studying and realizing, we reached to these consequences:

- Lack of the managerial level, which means: there are no defined and clear standards in the schooled commission work.
- Lack of technical level, which means: defining needs of the school to educational devices, and education supervision, and the evaluation.
- Lack of the social level, which means: joining school with local society, and organizing social programs for confirming the relation between teachers and students.
- Lack of the creational level, which means: modernizing and creating.

Key words: Total Quality Management, Performance, Evaluation, Government Schools, School Manager.

*Professor, Department of Statistics and Programming, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Associate Professor, Department of Evaluation, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student, of Statistics and Programming Department, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات سريعة في ظل التقدم التكنولوجي الذي يعتبر سمة العصر، وأمام هذه التغيرات لابد للنظام التربوي السعي نحو التجديد والتطوير المستمر لكي يتسمى له مواكبة مستجدات العصر، ولكي تنجح الإدارة التعليمية في رسم السياسات وتنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة تحتاج إلى إدارة واعية، وفعالة قادرة على تكثيف الجهود وتنظيمها.

لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء المشاركة في عملية الإشراف التربوي، وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عاتق الموجه التربوي، وذلك من خلال ملاحظة التلاميذ ومتابعة نموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي، والعاطفي، واكتشاف المهووبين منهم، إضافة إلى معرفة المشكلات التي تواجههم ومعرفة أسبابها، والسعى إلى علاجها.

ذلك يجب على مدير المدرسة مساعدة المعلم في التعرف على الأهداف التربوية العامة وأهداف المرحلة التدريسية والمادة الدراسية وأساليب تدريسيها، والتخطيط بكل مسؤولياته، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومساعدتهم في فهم مهنتهم وتعزيز انتماهم لها، وبالتواصل المستمر معهم لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين والتغيرات والوقوف على حاجاتهم، ومظاهر الرضا عن العمل.[1]

وكذلك دراسة واقع المناهج الدراسية، وتحديد عناصر المنهاج الواجب دراسته والأهداف المنشودة، ووضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة الأعمال، وتوفير التسهيلات المادية والمعنوية الازمة، ودراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها.[2]

أيضاً ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على إلمام بعملية الاتصال والتفاعل، وأن يكون قادراً على تحليل مادة التعلم وكيفية صياغة الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها وتقويمها، كما أنه من المهم أن يكون لديه الدافع لتنمية المعلمين ومساعدتهم على النمو وتبصيرهم بأدوارهم المختلفة، وأن تكون لديه القدرة على التطوير والتجديد والتقويم السليم باستخدام وسائل تقويمية مختلفة وحديثة، وأن يكون مؤمناً بالعلاقات الإنسانية وأهميتها في رفع الكفاءة والإنتاجية، والأهم أن تكون لديه القدرة على الإقناع والمداولة بأسلوب هادئ وموضوعية.[3]

وبناء على ذلك فإن مسؤولية مدير المدرسة في إحداث تغيرات وعمليات تطوير مستمرة ضرورة ملحة بهدف استثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمساهمة في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي مفتوح وديموقратي قادر على استخدام كل ما هو جيد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي وإيجاد ثقافة جديدة تحدث على التحسين المستمر والمتواصل وتقييم الأداء في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي دخلت حديثاً إلى مجال التربية بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى، ولعل التحسين المستمر أحد أسس إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في جهود منتظمة تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين في المدرسة، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتقييم أداء مدير المدرسة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وذلك من خلال الوقوف على واقع عمل المدير الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في عملية التطوير والتحسين المستمر للأداء في الوقت الذي أصبحت فيه هناك حاجة ماسة وملحة للجودة الشاملة في التعليم وإدارتها والرقابة عليها لنهاية التعليم والمجتمع.

مشكلة البحث:

لقد احتل دور مدير المدرسة اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية خلال السنوات الأخيرة، من منظور أن مدير المدرسة له أثر كبير في أداء المعلمين وتحصيل الطلاب، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج أو المخرجات التربوية، لذلك فإن مدير المدرسة في ظل التنافس العالمي والثورة المعلوماتية مطالب بإدارة بيئة مدرسته من منظور الجودة الشاملة من خلال ترسیخ مفاهيم المشاركة والمساواة والحرية، مدير يرى في تقنيات المعلومات أسلوباً للتطوير، ويرى في المشاركة وسيلة للعمل والأداء، ولاشك أن أساليب الجودة الشاملة وسيلة المدير الفعال نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فمن الأهمية إعطاء مدير المدرسة المساحة الكافية والموضوعية من الحرية في اتخاذ القرارات الداخلية ومن الصالحيات ما يساعد على إحداث التطوير العلمي المخطط في مدرسته.

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مجموعة من المدارس في مدينة الادافية لاحظ أن هناك ضعفاً في أداء مدير تلك المدارس يتمثل في الآتي:

-ضعف المستوى الإداري من ناحية التفرد في إعداد الخطة المدرسية وتوزيع المهام وإعداد التشكيلات المدرسية.

- ضعف المستوى الفني من ناحية الإشراف التربوي والتقويم.

- ضعف المستوى الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

- ضعف المستوى الإبداعي من ناحية التجديد والإبتكار.

لذلك تكمن مشكلة البحث في الحاجة لدراسة واقع أداء مدير المدرسة وتقويمه وفق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كون الجودة الشاملة إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد والذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية.

أهمية البحث وأهدافه:

تكمّن أهمية البحث في:

- يمكن أن تقيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية ومديرياتها في الوقف على واقع عمل مدير المدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يسهم في وضع الخطط والبرامج التدريبية لتأهيل المديرين وتطوير أدائهم.

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توظيف إدارة الجودة الشاملة في تطوير عمل مدير المدرسة من النواحي الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية.

كما يهدف هذا البحث إلى تقييم أداء مدير مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي.

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرى مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الفنى في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرى مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرى مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع البحث إلى قسمين تضمن القسم الأول مراجعة المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات من خلال تصميم استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وت تكون الاستبيانه من (40) بندًا، تقىس أربعة محاور تغطي فرضيات البحث، وقد تم إخضاع هذه الاستبيانه لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، فقد عرض على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات الازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ 88%， مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، ومقبول لأغراض الدراسة.

كذلك تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات spss من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA
- اختبار LSD للمقارنات البعدية.
- اختبار /t/ لعينة واحدة One- Sample T Test علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي 3/ باعتبار أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان هو المقياس التالي:

5	4	3	2	1
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً

كذلك تم اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من مديرى مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم (116) مدير موزعين كما يبين الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) : توزيع مديري المدارس في مدينة اللاذقية حسب المراحل التعليمية

مدير مدرسة	أساسي حلقة أولى	أساسي حلقة ثانية	ثانوي	المجموع
حجم المجتمع	56	40	20	116

المصدر: دائرة التخطيط والإحصاء بدمجيرة التربية باللاذقية.

ولتحديد حجم العينة تم اعتماد قانون العينة الإحصائية التالي:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث. N : حجم مجتمع البحث. P : قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد $P = 0.5$ E : نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي $E = 0.05$ $S.D$: الدرجة المعيارية وتساوي عند معامل ثقة : $S.D = 95\%$

وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة من المديرين (89)، ولتحقيق التناسب في أطوال سحب

العينة من المراحل التعليمية تم توزيعها كالتالي:

$$\text{-حجم العينة (أساسي حلقة أولى)} = \frac{56}{116} \times 89 = 43 \text{ مديرًا}$$

$$\text{-حجم العينة (أساسي حلقة ثانية)} = \frac{40}{116} \times 89 = 31 \text{ مديرًا}$$

$$\text{-حجم العينة (ثانوي)} = \frac{20}{116} \times 89 = 15 \text{ مديرًا}$$

- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم : (TQM) :

عرفها فريد النجار " بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين في عملية التعلم ، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكملها وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة ". [4]

عرفها فاروق البوهي: " بأنها إستراتيجية تستهدف دفع إدارة المدرسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين المدخلات، العمليات، المخرجات، وخلق مناخ يشجع جميع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير باتجاه تقليل الهدر وتعظيم المردود التربوي ". [5]

- منظومة الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل الإدارة المدرسية العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال داخل المدرسة من خلال العاملين فيها وعن طريقهم إلا أن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة أو متكاملة. وعلى هذا الأساس يمكن أن تعرف الإدارة المدرسية على أنها: " منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتنسيق وتقدير للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية ". [6]

وتأسيساً على هذا المفهوم على اعتبار أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة Imtegrated system تكون تلك المنظومة من ثلاثة مكونات رئيسة:

- **المدخلات:** وهذه المدخلات هي التي تعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمنظومات الفرعية أهمها: (رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها، السياسات والتشريعات، الموارد البشرية من مديرين ومعلمين وطلاب وعاملين آخرين).

- **العمليات:** تعتبر العمليات جوهر عمل الإدارة المدرسية فهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج وخرجات المنظومة المدرسية باعتبارها منظومة مفتوحة، ومن ثم يمكن النظر إلى هذه العمليات على أنها وظائف وأنظمة إدارية تعمل كمنظومات فرعية داخل منظومة الإدارة المدرسية وتشمل: (الخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم، الاتصال، الرقابة، التوجيه). [7]

- **المخرجات:** يمكن النظر إلى المخرجات على أنها المحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة وتقسم مخرجات المؤسسة التعليمية- المدرسية إلى:

- مخرجات بشرية: وهم الطلاب المتخرجون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية ذات جودة عالية.

- مخرجات مادية: وتنتمي في النواتج الملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية المتخرجين وارتفاع الإناثجية كماً ونوعاً.

- مخرجات معنوية: وتمثل في الجانب الفكري والنفسي والمعرفي للخريجين. [8]

- **بيئة المنظومة:** لابد لأي منظومة من بيئه تفاعل وتأثر على أدائها وفعاليتها وعموماً هناك نوعان من البيئة: البيئة الداخلية: وتكون من كل ما يتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي، كالظروف التي نشأ فيها ونوع الخدمة التي يقدمها، وحجمه وكيفية تشغيل العاملين وطبيعة وخصائص هؤلاء العاملين.

والبيئة الخارجية: وهي تلك القوى والعناصر والتنظيمات التي تتبادل التأثير المباشر بينها وبين المنظومة كالجمهور والمنافسين ووسائل الإعلام والقوى المجتمعية. [9]

ما سبق يتضح أهمية دور الفعال لإدارة المدرسة في النهوض بمستوى الطلاب، وأيضاً العاملين بها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وسعياً لمواجهة متطلبات المجتمع المتتسارعة والمتباينة.

- **فاعلية أداء مدير المدرسة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

تعد الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التي يقوم بها الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بقيادة المدير، ويمكن النظر إلى مدير المدرسة بوصفه المسؤول الرئيس عن وظائف الإدارة المدرسية، ونتائجها لكونه يترتب على فمه الجهاز الإداري داخل المدرسة، ولذلك فإن فاعلية أداء مدير المدرسة هي العامل الأساسي في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين العملية التعليمية وتحقيق أعلى مردود تعليمي ممكن. [10]

لقد احتل دور مدير المدرسة اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بالإدارة التربوية، من منظور أن له أثراً كبيراً في أداء المعلمين والتلاميذ، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج والخرجات التربوية، وقد أشار بيركي وسميث (Purkey and Smith, 1983) إلى وجود خصائص تميز المدارس الفعالة، أولهما: قيام المدير بدوره كقائد تعليمي، وثانيهما: الانفاق مع المعلمين والإداريين على الأهداف التي تتطلع المدرسة إلى تحقيقها.

ويقصد بفاعلية أداء مدير المدرسة مدى النجاح الذي تحققه ممارساته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذها، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية، وتحسين مخرجات التعليم في المدرسة في حالة مقارنة هذا الأداء بمعايير واضحة ومحددة، وترتبط فاعالية أداء مدير المدرسة بالعديد من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية، ومن بين العوامل الداخلية عدد طلاب المدرسة، ومستوى خبرة أفراد الهيئة التعليمية فيها، ومصادر تمويل أنشطتها وسمات المدير القيادية والشخصية وغيرها، أما العوامل الخارجية فيمكن أن تدخل في عددها الصالحيات المنوحة لمدير المدرسة من الهيئات التعليمية العليا ومجالات خدمة المجتمع التي يقدمها وغيرها. ففاعلية أداء مدير المدرسة هي إذن محصلة تضافر العوامل الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المدرسة. [11]

الدراسات السابقة:

- دراسة (أبو غالى، عاطف محمود وآخرون، 2007): دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. [12]

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمحافظة غزة ، وبناء تصور مقتراح لمدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (100) من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وأهم ما أظهرته النتائج الحاجة إلى التخطيط والعمل في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ، العمل على تدريب المعلمين على آليات العمل الجماعي، بث ثقافة التغيير بين المعلمين، مساعدة المعلمين على تطوير أساليب تقويم متعددة، وتشجيع لجان الطلبة في النشاطات المختلفة، تنمية الطاقات الإبداعية لدى الطلبة، ثم تفعيل مجالس أولياء الأمور .

- دراسة (عزب، محسن عبد الستار محمود، 2008) بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة: [7]

هدفت الدراسة إلى تحديد أساس نظم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، ومحاولة وضع تصور مقتراح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة الشاملة، وتناولت إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرى ووكلاء المدارس الابتدائية في بعض محافظات جمهورية مصر العربية، حيث شملت الدراسة عينة قوامها 130 مديرًا، و 143 ناظراً، و 321 وكيلًا، في سبع من مدارس التعليم العام.

وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات تدور حول محاور الدراسة كلها والتي تتمثل بالمعايير التالية: المناخ المدرسي - الخدمات داخل المدرسة- إدارة المدرسة والعاملين - إدارة المدرسة والعمليات الإدارية- إدارة المدرسة ومشكلاتها.

- دراسة (الشراقي، مريم محمد ابراهيم، 2003) إدارة المدارس بالجودة الشاملة. [13]

هدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر، وتقديم تصور مقتراح لتحسين إدارة الجودة الشاملة والتوصيل لبعض الإجراءات والآليات التي تصلح للتطبيق.

أعدت الباحثة استبانة مكونة من 60 عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: تنمية المصارحة والثقة، التعاون وروح الفريق، الاعتماد على الإدارة بالحقائق، والاهتمام بالتقدير والمكافآت ، تنمية التعلم والتحسين المستمر، كما اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية غير المقننة كأدلة ثانوية لتدعم البحث، وشملت عينة الدراسة 109 مديرين ووكلاء ومعلمين من محافظتي القاهرة وبني سويف.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

أن فريق الإدارة المدرسية لا يمتلكون مهارة المصارحة في المدرسة، وأن هناك معوقات تمنع تنمية المصارحة تتمثل في استخدام المديرين للمداخل القديمة للإدارة ومقاومة التغيرات الحديثة في التعليم، كما بينت أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مهارة بناء روح الفريق بنسبة 33.45% وأن أفراد عينة الدراسة لا يستخدمون بعض الأدوات الإحصائية لقياس اتجاهات الأداء المدرسي، ولا يهتمون بالكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات، وأن هناك معوقات لتقدير الأفراد ومكافأتهم تتمثل في التأخير في المنح عقب الإنجازات، واعتبار المجهود الإضافي جزءاً من الوظيفة، والتقليل من شأن التقدير والمكافآت في تربية السلوك المرغوب، كما يرى أفراد عينة الدراسة لأن تنمية التعليم والتحسين المستمر يتم بدرجة كبيرة.

- دراسة (الغمام، نعيمة ابراهيم، 2001): فاعلية إدارة مديرة المدرسة الابتدائية المنطقية الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.[14]

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية أداء مدير المدرسة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة التي طورها (فرحات، 1996) المكونة من (60) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، ومتابعة التحصيل وتقويمه، واتخاذ القرارات وال العلاقات الإنسانية، وإدارة العلاقة مع عناصر العملية التعليمية. وشملت عينة قوامها (324) معلمة و (54) مدير مدرسة تمثل العينة (5%) من مجموع معلمات المدارس الابتدائية في المنطقة الشرقية و (20%) من مجموع مديريات المدارس الابتدائية. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تأدية مديريات المدارس لأدوارهن، وأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كمنهج علمي تطبيقي يؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية. وكشفت نتائج الدراسة أن أداء مدير المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية بشكل عام يرقى إلى مستوى الإجاده من منظور معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، كما أن مدير المدرسة الابتدائية أظهرت تميزاً في الأداء في مجال التخطيط وأداءً فاعلاً أيضاً في متابعة التحصيل وتقويمه وفي مجال اتخاذ القرار وال العلاقات الإنسانية.

- دراسة سبيريسون(Spirison,1998)عنوان: تصور مدير المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية ينوي الأمريكية.[15]

ركزت دراسة سبيريسون على تصور مدير المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية ينوي الأمريكية، حيث شملت عينة الدراسة 75 مدرسة تم اختيارها عشوائياً من بين 150 مدرسة من مرحلة الحضانة وحتى المرحلة الثانوية، وكان الهدف من الدراسة معرفة انطباع مدير المدارس حول أهمية تنفيذ 19 عملية مختارة لتحسين الجودة، وإلى أي مدى تم تطبيق هذه العمليات في مدارس المقاطعات من حيث عدد سنوات خبرة مدير المدرسة في مجال التعليم، مدى فهم مدير المدرسة لمبادئ دينج للجودة، مدى أهمية ودرجة تطبيق كل مبدأ منها في العملية التعليمية، وكشفت الدراسة بأن 18 من هذه العمليات تعد مهمة، حيث تم تطبيق 12 عملية منها في مجال الإدارة.

- دراسة (Alghamdi, 2006) : التقويم الشامل للمدرسة (كمقياس للجودة) وأثره على التطوير المدرسي بمحافظة العقيقى بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في برنامج فاعلية وتطوير المدرسة بمعهد التربية بجامعة لندن.[16]

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التقويم الشامل على التطوير المدرسي في المحافظة وسبل تطوير التقويم الشامل ليكون أكثر فاعلية في تحقيق التطوير المدرسي، وقد اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء المشرفين والمديرين والمعلمين حيث بلغت العينة (53) فرداً، واعتمد على أسلوبين في البحث المسح من خلالاً لاستبيانات وتحليل الوثائق. ومن أبرز النتائج: أن التقويم على العموم أدى إلى توفير تغذية راجعة جيدة للعاملين في المدارس والإدارة التعليمية، وأن المعلومات التي وفرها التقويم الشامل كمقياس للجودة كانت مفيدة في بناء خطة تطوير المدرسة والوضوح في الرؤية والالتزام بالتقدير بصفة عامة إضافة إلى تعزيز الحوار والتواصل مع المجتمع.

من الدراسات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية :

تناولت الدراسات السابقة بناءً تصور دور مدير المدرسة كمشرف مقيم، وإمكانية تطوير الإدارة المدرسية وزيادة فاعليتها في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى رؤية مدير المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام، والتقويم الشامل لهذه المدارس في إطار الجودة الشاملة، وقد تناولت الدراسة الحالية تقويم أداء مدير المدرسة من منظور الجودة الشاملة وبجوانبه المختلفة الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية، ومحاولة الاستفادة من عملية التقويم في تحديد أهم نقاط الضعف والقوة في عمل مدير المدرسة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين رؤية عامة عن الأدوار المختلفة التي يمكن أن يساهم من خلالها مدير المدرسة في تطوير العمل المدرسي وزيادة فاعليته للحصول على منتج تعليمي مميز ويتمتع بجودة عالية.

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تحليل العينة المدروسة، نبين نتائج تقويم أداء مدير مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة مستويات: المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، المستوى الإبداعي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال

"المستوى الإداري":

- الخطة المدرسية:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي
لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (الخطة المدرسية)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية % النسبية%	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإداري (الخطة المدرسية)
معنوية	.001	88	72.4	17.13	0.62	3.62	تقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة.
معنوية	.016	88	71	18.87	0.67	3.55	تضطلع الخطة المدرسية وفق الأسس العلمية للتخطيط.

معنوية	.002	88	69.8	15.47	0.54	3.49	تناقش الخطة المدرسية مع المعلمين في المدرسة.
معنوية	.007	88	70.2	16.24	0.57	3.51	تقوم بالمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة المدرسية.

يبين الجدول رقم (2) أن متوسطات فقرات الخطة المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وتبيّن قيم الأهمية النسبية أن مدير المدارس يركزون على وضع خطة سنوية للمدرسة وفق الأسس العلمية للتخطيط، ويناقشون متابعة وتنفيذ هذه الخطة مع المعلمين في المدرسة، كذلك تبيّن قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات الخطة المدرسية.

- اللجان وتوزيع المهام المدرسية:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (اللجان وتوزيع المهام المدرسية)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإداري (اللجان وتوزيع المهام المدرسية)
معنوية	.024	88	66.4	18.97	0.63	3.32	توزيع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة.
معنوية	.000	88	88.2	11.56	0.51	4.41	توزيع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفّرة.
معنوية	.002	88	67.4	19.58	0.66	3.37	تقوم بتشكيل اللجان المدرسية.
معنوية	.007	88	82.8	12.08	0.50	4.14	توفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية.
معنوية	.001	88	46.2	38.53	0.89	2.31	تقييم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة ومحددة.

يبين الجدول رقم (3) أن معظم متوسطات فقرات اللجان وتوزيع المهام المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مدير المدارس يقومون بتوزيع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفّرة، ويشكلون اللجان المدرسية ويوفّرون السبل الكفيلة لإنجاح عملها، بينما نلاحظ انخفاض قيمة المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة عن متوسط المقياس بفارق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، حيث نلاحظ أن تقييم عمل اللجان المدرسية لا يتم وفق معايير واضحة، كذلك تبيّن قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات اللجان وتوزيع المهام المدرسية.

- التشكيلات المدرسية:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط

الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (التشكيلات المدرسية)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية % التسبيبة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإداري (التشكيلات المدرسية)
معنوية	.001	88	87.8	15.03	0.66	4.39	تحدد وتتابع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية.
معنوية	.002	88	86.8	16.82	0.73	4.34	تتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعامليين.
معنوية	.013	88	85.4	16.63	0.71	4.27	تحدد وتتابع احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها.

يبين الجدول رقم (4) أن متوسطات فقرات التشكيلات المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفارق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مدير المدارس يتبعون احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية والأثاث واللوازم، ويتأكدون من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعامليين، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات التشكيلات المدرسية.

- الدوام المدرسي والمجتمعات:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط

الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (الدوام المدرسي والمجتمعات)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية % التسبيبة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإداري (الدوام المدرسي والمجتمعات)
معنوية	.000	88	96.2	14.55	0.70	4.81	تلزם بمواعيد الدوام المدرسي.
معنوية	.002	88	89.2	14.12	0.63	4.46	ترافق وتتابع التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي.
معنوية	.003	88	92.4	15.37	0.71	4.62	تضيع آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة.
معنوية	.000	88	81	19.01	0.77	4.05	تعقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة.

يبين الجدول رقم (5) أن متوسطات فقرات الدوام المدرسي والمجتمعات ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفارق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مدير المدارس يلتزمون بمواعيد الدوام المدرسي، ويراقبون التزام العاملين والطلبة، ويعقدون اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات الدوام المدرسي والمجتمعات.

- شؤون الموظفين والطلبة:

**الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط
الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (شؤون الموظفين والطلبة)**

الفروق	احتمال الدالة	درجة الحرية	الأهمية % النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإداري (شؤون الموظفين والطلبة)
معنوية	.007	88	89.6	15.18	0.68	4.48	تتابع قضايا الموظفين الإدارية (إجازات، ترقىيات، شكوى) لدى الجهات المختصة.
معنوية	.004	88	66.6	16.22	0.54	3.33	تضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.
معنوية	.000	88	83	20.72	0.86	4.15	تضع برامج تحفيزية للطلبة المتوفقيين.

يبين الجدول رقم (6) أن متوسطات فقرات شؤون الموظفين والطلبة ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مدير المدارس يتبعون قضايا الموظفين الإدارية، وببعضهن ترتيبات وقائية لمشكلات التلاميذ، وببعضهن برامج تحفيزية للطلبة المتوفقيين، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات شؤون الموظفين والطلبة.

- الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين:

**الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط
الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإداري (الشأنون المالية والتواصل مع المسؤولين)**

الفروق	احتمال الدالة	درجة الحرية	الأهمية % النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإداري (الشأنون المالية والتواصل مع المسؤولين)
معنوية	.034	88	88.8	14.41	0.64	4.44	تعتم وتتقاض العاملين في المدرسة بالتعليمات التي تصل من الجهات المسئولة.
معنوية	.005	88	83.2	20.67	0.86	4.16	تكتب التقارير الإدارية بصورة منتظمة وتترفقها للمسؤولين.
معنوية	.000	88	81.2	22.66	0.92	4.06	تقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الإمكانيات المتوفرة.
معنوية	.002	88	81	20.49	0.83	4.05	تعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة.
معنوية	.017	88	84	15.48	0.65	4.20	تستثمر الإمكانيات المالية المتوفرة بصورة تتعكس على تطوير المدرسة.

يبين الجدول رقم (7) أن متوسطات فقرات الشأنون المالية والتواصل مع المسؤولين ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي، وترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات حيث أن مدير المدارس يعممون التعليمات التي

تصل من الجهات المسؤولة، ويكتبون التقارير الإدارية بصورة منتظمة، ويعدون ميزانية سنوية للمدرسة، ويعتمدون آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة، ويستثمرون الإمكانيات المالية المتوفرة بصورة تتعكس على تطوير المدرسة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات الشؤون المالية والتواصل مع المسؤولين.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "المستوى الفني":**
- **المواد التعليمية:**

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الفني (المواد التعليمية)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الفني (المواد التعليمية)
معنوية	.000	88	65.6	13.72	0.45	3.28	لديك معرفة بفلسفه المناهج وأهدافها العامة.
معنوية	.000	88	56.8	14.44	0.41	2.84	تعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية.

يبين الجدول رقم (8) أن مدير المدارس لديهم معرفة بفلسفه المناهج وأهدافها العامة حيث ترتفع عن متوسط المقاييس المستخدم وبفرق معنوي، بينما نلاحظ أن مدير المدارس لا يتعاونون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة من الوسائل التعليمية حيث تنخفض قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة عن متوسط المقاييس، وربما يعود ذلك إلى عدم توفر الاحتياجات الازمة للمدارس من الوسائل التعليمية، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة على فقرات المواد التعليمية.

- **الإشراف التربوي:**

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الفني (الإشراف التربوي)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الفني (الإشراف التربوي)
معنوية	.006	88	86.8	13.36	0.58	4.34	تاتفق مع المعلمين خططهم الدراسية وأالية تنفيذها خلال العام الدراسي.
معنوية	.000	88	62.6	23.32	0.73	3.13	تتابع مذكرات الدروس اليومية التي يدها المعلمون.
معنوية	.002	88	40.6	39.90	0.81	2.03	تنظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف.

معنوية	.004	88	41.4	45.41	0.94	2.07	تحدد احتياجات المعلمين المهنية وتعمل على تلبيتها.
معنوية	.000	88	44.6	33.63	0.75	2.23	تشرف على تنظيم أنشطة لا صافية هادفة.

يبين الجدول رقم (9) أن متوسط الفقرات الأولى والثانية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث أن مديرى المدارس ينافقون مع المعلمين الخطة الدراسية وأالية تنفيذها، ويتابعون مذكرات الدروس اليومية، كذلك نلاحظ أن متوسط الفقرات المتبقية تتخطى عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، حيث أن مديرى المدارس لا ينظمون زيارات صفية للمعلمين، ولا يهتمون لاحتياجات المعلمين المهنية، كما أنهم لا يشرفون على تنظيم أنشطة لا صافية هادفة، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات الإشراف التربوي.

- التقويم:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط
الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الفنى (التقويم)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية % النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الفنى (التقويم)
معنوية	.002	88	68.4	23.98	0.82	3.42	ترس مدى ملامعة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد.
معنوية	.001	88	45.4	41.41	0.94	2.27	تبني خططاً علاجية لضعف التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية والوطنية.

يبين الجدول رقم (10) أن متوسط الفقرات الأولى ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث أن مديرى المدارس يدرسون مدى ملامعة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد، بينما ينخفض متوسط الفقرتين الثانية والثالثة عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، وبالتالي فإن مديرى المدارس لا يتبنون خططاً علاجية لضعف التحصيل، كذلك تبين قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات التقويم.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال

"المستوى الاجتماعي":

- العلاقة مع المجتمع المحلي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط
الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المستوى الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي)

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية % النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الاجتماعي (العلاقة مع المجتمع المحلي)
معنوية	.000	88	36.6	41.53	0.76	1.83	تتعرف على إمكانات البيئة المحلية.

معنوية	.000	88	42.8	34.11	0.73	2.14	تعد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.
معنوية	.000	88	85.6	15.19	0.65	4.28	تضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقة للمدرسة وأبنائهم.
معنوية	.000	88	39.6	37.88	0.75	1.98	تنظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين الطالب والمعلمين.

يبين الجدول رقم (11) أن مدير المدارس يضعون أولياء الأمور في الصورة الحقيقة للمدرسة وأبنائهم، حيث يرتفع متوسط هذه الفقرة عن متوسط المقياس المستخدم وبفرق معنوي وبأهمية نسبية مرتفعة، كذلك نلاحظ انخفاض متوسط الفقرات المتبقية عن متوسط المقياس وبفرق معنوي، وبالتالي فإن مدير المدارس لا يتعرفون على إمكانات البيئة المحيطة، ولا يعدون برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، ولا ينظمون برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين الطالب والمعلمين، وتبيّن قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات العلاقة مع المجتمع المحلي.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على المجال "المستوى الإبداعي":

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على اختبار الوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة على مجال المستوى الإبداعي

الفرق	احتمال الدلالة	درجة الحرية	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الإبداعي
معنوية	.000	88	47.2	38.56	0.91	2.36	تبتكرون أنشطة لامنهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة.
معنوية	.000	88	45.8	35.81	0.82	2.29	تجرب أفكاراً تربوية جديدة.
معنوية	.000	88	39.8	34.67	0.69	1.99	تعتم التجارب التعليمية الناجحة.

يبين الجدول رقم (12) انخفاض متوسط فقرات المستوى الإبداعي عن متوسط المقياس المستخدم بفرق معنوي وبأهمية نسبية منخفضة، حيث نلاحظ أن مدير المدارس لا يبتكرن أنشطة لامنهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة، وهم لا يجربون الأفكار التربوية الجديدة، ولا يعممون التجارب التعليمية الناجحة، وتبيّن قيم معامل الاختلاف على أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات المستوى الإبداعي.

- نتائج الفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين ANOVA للفرق بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الإداري	التباين بين المجموعات	7.613	2	3.806	5.639	.004	DAL
	التباين داخل المجموعات	58.104	86	.675			
	المجموع	74.717	88				

يبين الجدول رقم (13) أن احتمال الدلالة $P = 0.004 < \alpha = 0.05$ عند درجة حرية 88، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (LSD) للفرق بين المتوسطات حيث يبين الجدول رقم (14) أن هناك فروقاً بين مدير المدارس في مستوى العمل الإداري، وهذه الفروق بين مدير مدارس التعليم الثانوي، وبين مدير التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية) لصالح مدير مدارس التعليم الثانوي، بينما لم تلحظ أية فروق بين مدير مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية).

الجدول رقم (14) نتائج اختبار LSD للفرق بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإداري

مستوى العمل الإداري	نوع (I) المدرسة	نوع (J) المدرسة	الفروق بين المتوسطات (J-I)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval		
						أعلى قيمة أدنى قيمة	أدنى قيمة أدنى قيمة	
مستوى العمل الإداري	أساسي ح 1	أساسي ح 2	-.00183-	.11871	.988	-.2359-	.2323	
		ثانوي	-.38582-*	.12560	.002	.1381	.6335	
	أساسي ح 2	أساسي ح 1	.00183	.11871	.988	-.2323-	.2359	
		ثانوي	-.38765-*	.11162	.001	.1675	.6078	
ثانوي				أساسي ح 1	.12560	.002	-.6335- -.1381-	
				أساسي ح 2	.11162	.001	-.6078- -.1675-	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

- نتائج الفرضية الثانية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الفني في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الفني في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الفني

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الفني	التباين بين المجموعات	6.982	2	3.491	6.405	.001	دال
	التباين داخل المجموعات	46.916	86	.545			
	المجموع	73.675	88				

في الجدول رقم (15) أن احتمال الدلالة $P = 0.001 < \alpha = 0.05$ عند درجة حرية $88/2$ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الفني، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات كما يلي:

الجدول رقم (16) نتائج اختبار LSD للفروق بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الفني

مستوى العمل الفني	نوع (I) المدرسة	نوع (J) المدرسة	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
مستوى العمل الفني	أساسي ح 1	أساسي ح 2	-.17735-	.13463	.189	-.4429-	.0882
		ثانوي	-.52981-*	.17035	.002	-.8658-	-.1939-
	أساسي ح 2	أساسي ح 1	.17735	.13463	.189	-.0882-	.4429
		ثانوي	-.35246-*	.13796	.011	-.6245-	-.0804-
	ثانوي	أساسي ح 1	.52981*	.17035	.002	.1939	.8658
		أساسي ح 2	.35246*	.13796	.011	.0804	.6245
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

يبين الجدول رقم (16) أن هناك فروقاً بين مديري المدارس في مستوى العمل الفني، وهذه الفروق بين مديري مدارس التعليم الثانوي، وبين مدير التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية) لصالح مدير مدارس التعليم الثانوي، بينما لم تلحظ أية فروق بين مدير مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى وثانية).

- نتائج الفرضية الثالثة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الاجتماعي	التباین بين المجموعات	3.013	2	1.506	1.749	.563	غير دال
	التباین داخل المجموعات	74.027	86	.861			
	المجموع	73.675	88				

يبين الجدول رقم (17) أن احتمال الدلالة $P = 0.563 > \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /88 وبالنالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الاجتماعي.

- نتائج الفرضية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الفروق بين مدير مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي

ANOVA							
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
مستوى العمل الإبداعي	التباین بين المجموعات	2.712	2	1.356	1.734	.982	غير دال
	التباین داخل المجموعات	67.319	86	.782			
	المجموع	90.031	88				

يبين الجدول رقم (18) أن احتمال الدلالة $P = 0.982 > \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /88/ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المدارس فيما يتعلق بمستوى العمل الإبداعي.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- يتمتع مدير المدرسة بأداء جيد من الناحية الإدارية، حيث يقوم بوضع خطة مدرسية وفق الأسس العلمية للتخطيط، ويقوم بتشكيل اللجان المدرسية ويوفر السبل الكفيلة لإنجاح عملها، ويحدد ويتبع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية والأثاث واللوازم، ويلتزم بمواعيد الدوام المدرسي، ويراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام، ويضع آليات ضبط ومتابعة الطلبة في المدرسة، كما يتتابع قضايا الموظفين الإدارية لدى الجهات المختصة، وي وضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والتحصيلية، كما أنه يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة ويعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لهذه الميزانية، إلا أن أداء مدير المدرسة من هذه الناحية يعاني من عدم وجود معايير واضحة ومحددة في تقييم عمل اللجان المدرسية.
- يعاني مدير المدرسة من ضعف في الأداء الفني من ناحية تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية، وتنظيم زيارات صيفية للمعلمين، وتحديد احتياجاتهم المهنية والعمل على تلبيتها، والإشراف على تنظيم أنشطة لا صافية هادفة، بالإضافة إلى تبني خطط علاجية لضعف التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية.
- يعاني مدير المدرسة من ضعف في الأداء الاجتماعي من ناحية ربط المدرسة بالمجتمع المحلي سواء من خلال التعرف على احتياجات البيئة المحلية، أو إعداد برامج هادفة لتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي، أو تنظيم برامج اجتماعية لتعزيز العلاقة بين المعلمين والطلاب.

- ضعف المستوى الإبداعي لمدير المدرسة من حيث قدرته على التجديد والابتكار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مدير المدارس من الناحية الإدارية والفنية وهذه الفروق لصالح مديرى المرحلة الثانوية بالمقارنة مع مديرى مرحلة التعليم الأساسي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مدير المدارس من الناحية الاجتماعية والإبداعية.

التوصيات:

- ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية الازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.

- ضرورة العمل على إنشاء وحدة لتقويم العمل في المجالات المختلفة للمدرسة ليتم من خلالها المساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد في تطوير المدارس وارتقاءها.

- ضرورة توخي الموضوعية في عملية اختيار مدير المدارس بحيث تستند على أسس مهنية حتى يتسمى لهم إدارة المدرسة وفق مبادئ الجودة الشاملة.

- تقديم التسهيلات الازمة لمدير المدارس من دعم مادي ومعنوي وتحديث العمل باستمرار.

- زيادة الميزانية المخصصة للمدارس بما يسهم في توفير الموارد الازمة سواء كانت مادية أو بشرية، وإعطاء مساحة أوسع لمدير المدارس في تحديد هذه الموارد واختيارها.

- إعطاء مدير المدارس مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم والذي يزيد من فاعلية إدارتهم المدرسية.
- تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب حدوثه في المدرسة وخارجها وذلك من خلال برامج وآليات مخطط لها بصورة واضحة.
- التدريب المركز والفعال لمديري المدارس بما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية وضع الخطة الإستراتيجية المدرسية.
- عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفایاتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية وتحقيق التطور والإبداع، وكذلك رفع كفایاتهم في مجالات تطوير العاملين في المدرسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وتصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات.

المراجع:

- 1- عابدين، محمد عبد القادر. *المدرسة الحديثة*، جامعة القدس، دار الشروق، 2005، 191.
- 2- العمairy، محمد حسن. *مبادئ الإدارة المدرسية*، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثالثة، 2002، 139-140.
- 3- الحريري، رافت. *الإشراف التربوي - واقعه وآفاقه المستقبلية*، دار المناهج، عمان، 2006، 164.
- 4- النجار، فريد راغب. *إدارة المدارس بالجودة الشاملة*، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، 73.
- 5- البوهي، فارق شوقي. *الإدارة التعليمية والمدرسية*، دار قباء، القاهرة، 2001، 377.
- 6- زاهر، ضياء الدين. *الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي*. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الرابع، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1995، 13-19.
- 7- محمود عزب، محسن عبد الستار. *تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة*. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، 190-207.
- 8- إسماعيل، محمد محروس. *اقتصاديات التعليم*. دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1990، 18-19.
- 9- عابدين، محمود. *مدير المدرسة والتنظيم المدرسي الفعال*. الرئاسة العامة لوكالة البحث الدولي، عمان، الأردن، 2002، 17.
- 10- KARUSNER, S. *Total Quality Management. A service quality function deployment*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53, 2004, 17
- 11- الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رداح. *إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات تربوية*. عالم الكتب، جدارا الكتاب العالمي، الأردن، 2005، 283-284.
- 12- أبو غالى، عاطف محمود. *دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث، الجودة في التعليم الفلسطيني - مدخل للتميز - الجامعة الإسلامية، 2007، 342-378.
- 13- الشرقاوى، مريم محمد إبراهيم. *إدارة المدارس بالجودة الشاملة- دراسة ميدانية*، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003، 1-194.

- 14- الغنام، نعيمة. فاعلية إدارة مديرة المدرسة الابتدائية المنطقه الشرقيه في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، جامعة البحرين، كلية التربية، 2001، 5.
- 15- SPIRRISSON, C. *Superintendent perceptions of the importance and implementations of quality improvement process best practices in Illinois K-12 schools (Total Quality Management)* Diss Illinois State University, Normal, I 11, 1998,10.
- 16- ALGAMDI, I. *ComprehensiveSchool Evaluation and Its Impact on School Improvement in Alaqeq Distirct, Albaha Province, Saudi Arabia*. Dissertation for the MA in School Effectiveness and School Improvement at the Institute of Education, University of London, 2006, 78.